

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2009156091

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

山西焦化股份有限公司发展战略研究

Research on the Strategy of Shanxi Coking Co. Ltd.

李 峰

指导教师姓名: 孟 林 明 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2010 年 10 月

论文答辩日期: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

山西焦化股份有限公司是一家对煤进行深加工，集采煤，洗煤，炼焦，煤气回收，煤焦油加工等为一体的大型煤化工综合利用企业，是中国最大的冶金焦生产和出口企业之一，生产规模居本系统第二位，山西省重点发展的优势企业。通过研究山西焦化股份有限公司的现状，对于山西焦化股份有限公司适应新一轮的产业调整、升级和转型，把握公司面临的市场机遇，有效化解其所面临的威胁，在激烈的市场竞争中制定出适合其自身的发展战略具有非常重要的意义。

论文对公司的外部环境分析，包括对宏观环境的分析，对焦化行业的市场环境、政策环境及上下游的钢铁、炼焦煤行业情况的分析等；对公司的内部环境分析，包括公司的组织管理、人力资源、财务状况、发展面临的主要问题等。在分析山西焦化发展的内外部环境和竞争优势的基础上，对山西焦化进行 SWOT 分析，本文提出了山西焦化发展战略，要转变发展方式，以市场为导向，以效益为中心，以项目为支撑，以“煤炭—焦炭—精细化工”为主线，提升焦化生产技术水平，实施煤焦油、粗苯、甲醇等产品深加工，实现煤化工产业的转型和升级，走循环经济可持续发展之路，打造新型煤化工基地。提出山西焦化的主要竞争战略应是以差异化战略为主，以及实施发展战略所面临的主要风险。针对发展战略实施的一系列保障措施进行研究，主要是资本运作、人力资源、市场营销以及成本控制等方面。

关键词：山西焦化；发展战略；转型升级

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Shanxi Coking Joint Stock Corporation is a large comprehensive coal chemicals enterprise engaging in coal deep processing including coal mining, coal washing, coking, gas and tar processing. The corporation is one of the largest metallurgical coke producers and exporters in China. Its production ranks second in the industry in the country and is a key advantage enterprise in Shanxi Province. The study of the current status of the corporation is necessary for a new round of adjustment, upgrade and transformation of the enterprise so that the corporation can grasp the market opportunities to effectively resolve its own crisis and develop its own strategies in the fierce market competition.

The paper analyses the external environments which include macro environment, coking market environment, policy environment and both upstream and downstream iron and steel industry and coking industry. The paper also analyses the internal environments of the corporation such as corporation management, human resources, accountancy and major issues in the development. A SWOT analysis of Shanxi Coking and Chemicals Corporation is done on the basis of the above research. The paper suggests a development strategy for the corporation: redirect the corporation along a main line of coal-coke-refining chemical with market orientation, efficiency focus and supporting projects so as to improve coking technology and deep-processing of tar, raw benzene, methanol with a view to the realization of the transformation and upgrading of coal chemical industry to ensure a sustainable development of circular economy and establish a new coal chemical base. The paper proposes that the main competitive strategy for Shanxi Coking and Chemicals Corporation should emphasize the variations. The paper also points out the major risks in the strategy development. A series of supportive measures for the strategy development are researched upon in the paper, including the capital operation, human resources, marketing and cost control.

Key words: Shanxi Coking and Chemical Corporation, Development strategy, Transformation and upgrading

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

第一章 研究背景与主要内容	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究主要内容	2
第二章 有关战略管理理论	4
第一节 PEST 分析	4
第二节 SWOT 理论介绍	5
第三节 竞争战略理论	6
一、成本领先战略理论	6
二、差异化战略理论	6
三、集中化战略理论	7
第三章 山西焦化公司外部经营环境分析	8
第一节 宏观环境状况	8
一、产业政策分析	8
二、经济环境概述	10
三、焦化行业技术水平及发展趋势	14
第二节 钢铁行业和炼焦煤市场分析	17
一、钢铁行业基本情况	17
二、炼焦煤市场基本情况	18
第三节 焦化行业分析	21
一、国际焦化行业情况	21
二、国内焦化行业运行情况	24
三、影响焦化行业发展的因素	30
四、竞争对手分析	32
第四章 山西焦化公司内部经营状况分析	40
第一节 公司基本概况	40
一、历史的沿革	40
二、公司业务状况	42
第二节 人力资源状况分析	42

第三节 企业财务状况分析	44
一、企业营运能力分析.....	45
二、企业偿债能力分析.....	45
三、企业盈利能力分析.....	46
第四节 公司发展当前面临的主要问题	47
一、行业产能过剩，市场竞争压力大.....	47
二、焦化产品深加工程度较低，精细化工业务有待发展.....	47
三、焦化产品市场价格波动较大，公司经济效益受到较大影响.....	47
第五章 山西焦化公司战略选择	49
第一节 公司 SWOT 分析	49
第二节 公司的战略选择	50
一、公司发展战略的总体思路.....	50
二、主要发展战略目标.....	53
三、山西焦化实施发展战略面临的主要风险.....	54
四、差异化竞争战略的选择.....	57
第六章 山西焦化公司发展战略实施	59
第一节 主要的实施战略	59
一、资本运营战略.....	59
二、人力资源战略.....	59
三、市场营销战略.....	62
四、成本控制战略.....	64
第二节 发展战略控制与保障	67
一、战略领导.....	67
二、企业文化——设计、培育有自身特色的企业文化.....	67
第七章 结论	69
一、主要结论.....	69
二、需要进一步研究的问题.....	70
参考文献.....	71

第一章 研究背景与主要内容

第一节 研究背景

焦炭属于二次能源，是重要的固体燃料，是钢铁业等行业重要的基础原材料产品。近年来，中国一直是世界焦炭第一生产大国、消费大国和出口大国。焦炭的产量处于世界绝对领先地位。随着我国国民经济对钢铁产品需求的增长，我国焦炭行业规模不断扩大。根据国家统计局的统计快报数据，2009 年，全国规模以上焦炭企业累计生产焦炭 34,502 万吨，同比增长 10.5%。2009 年，全球生产焦炭 5.751 亿吨，我国焦炭产量占世界焦炭产量约 60%。

然而，目前我国焦化行业集中度仍然较低，竞争力不强，主要表现在：一方面焦炭产能的分布分散，规模普遍偏小；另一方面炼焦产生的附属化工产品回收利用不足，深加工能力弱，从而导致了焦炭行业整体资源利用率过低。我国北方产能在 100 万吨以上的独立焦化企业约 20 家，其焦炭总产能近 4,000 万吨，占全国焦炭总产能不足 20%；其中，产能超过 300 万吨的独立焦化企业仅 3 家，其总产能仅占全国焦炭总产能的 4.2%。

2009 年 11 月、2010 年 2 月，工业和信息化部、国务院已先后发出文件，要求钢铁、焦炭等重点行业 2010 年加快淘汰落后，焦化行业在 2010 年底前淘汰炭化室高度 ≤ 4.3 米的小机焦（3.2 米及以上捣固焦炉除外），这必将进一步加快我国焦化行业淘汰落后产能和企业的兼并重组，促进提高焦化行业的产业集中度和增强市场竞争力。随着国家发改委对加快焦化行业结构调整措施力度的加大，数量占 80%以上的中小独立焦化企业将由于企业规模小、无力支付环保设备资金，生产工艺、技术和装备落后，环保不达标等原因而被市场淘汰或者直接被政府取缔。未来市场的竞争将在大型企业之间展开。焦化行业由接近于完全竞争逐步向少数大型企业有序竞争的市场过渡。未来，大型焦化企业之间的竞争将在规模优势、资金优势、成本优势和资源优势之间优胜劣汰，未来的竞争将取决于谁能够充分发挥上述优势，在稳定主业发展的前提下尽快抢占新产品市场。

根据发展循环经济和建设节约型社会的要求，优化焦化产业及下游化工产品

加工资源综合利用布局，尤其要在焦炉煤气利用生产合成氨、甲醇，煤焦油深加工、粗苯精制产业方面有所突破与发展，将化工产品回收作为新型焦化产业发展的重点，走规模化、集约化、清洁化、集团化和信息化的路子，推动煤、焦、化一体化的具有循环经济特征的企业集团的形成与发展。

2010 年，是为“十二五”发展打好基础的重要一年，我国焦化行业也将继续面临较大的市场机遇，同时面临着极为复杂的各种风险和严峻挑战。“十二五”将是我国焦化行业深入贯彻焦化行业准入条件的时期，是加快推进企业兼并重组、促进焦化产业集中度提高和焦化行业结构调整，提高企业市场竞争力和经济效益，步入持续平稳发展的关键时期。焦化企业如何加快实现经济发展方式的转变，加快实现以扩大产能规模为主的发展向技术进步和技术创新、不断优化产业和产品结构、努力提高产品质量和降低生产成本、高附加值焦化产品研发深加工为主、“低碳”、“绿色”方向的转变，是关系到整个焦化行业持续健康发展的大问题。

山西焦化股份有限公司（以下简称山西焦化）是一家对煤进行深加工，集采煤，洗煤，炼焦，煤气回收，煤焦油加工等为一体的大型煤化工综合利用企业，是中国最大的冶金焦生产和出口企业之一，生产规模居本系统第二位，是全国 82 家循环经济试点企业和山西省重点发展的优势企业，是经山西省人民政府批准，以募集方式发起设立的全国焦化行业第一家上市公司。

研究山西焦化的发展战略，对于山西焦化适应新一轮的产业调整、升级和转型，把握公司面临的市场机遇，有效化解其所面临的威胁，在激烈的市场竞争中制定出适合其自身的战略并围绕企业战略锻造企业的核心竞争力，对公司的生存和发展具有很重要的意义。

第二节 研究主要内容

本文研究的主要内容为：第一章分析制定山西焦化发展战略的背景；第二章介绍企业战略管理的一般理论和分析模型，主要包括 PEST 理论、SWOT 理论、竞争战略理论等；第三章对公司的外部环境分析，包括对宏观环境的分析，对焦化行业的市场环境、政策环境及上下游的钢铁、炼焦煤行业情况的分析等；第四章对公司的内部环境分析，包括公司的组织管理、人力资源、财务状况、发展面临

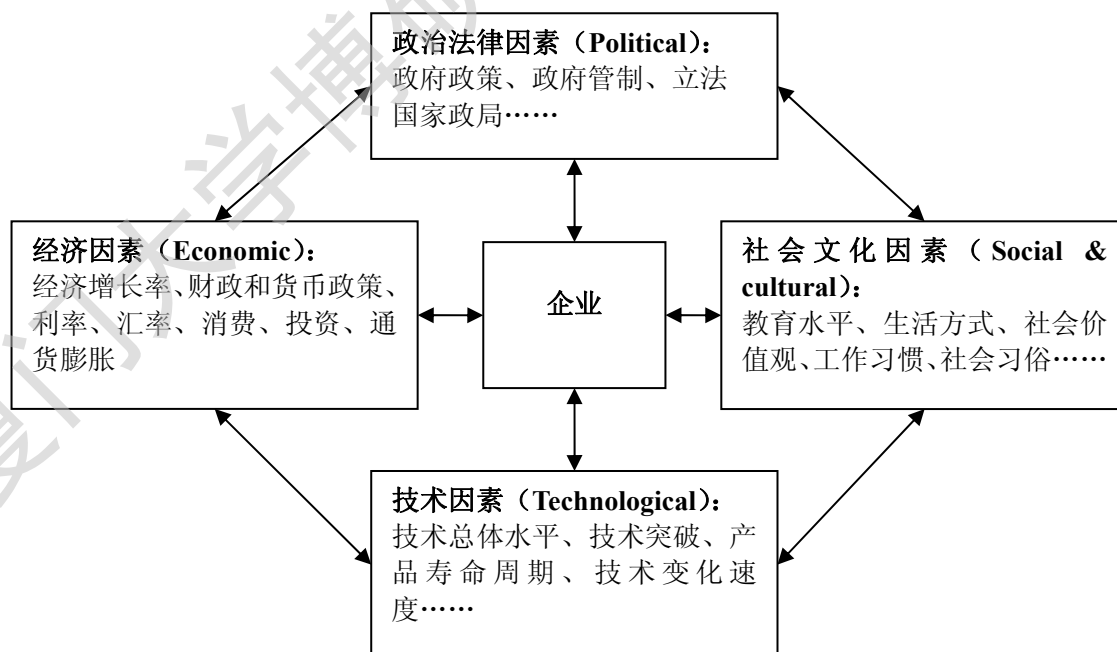
的主要问题等。第五章在分析山西焦化发展的内外部环境和竞争优势的基础上，对山西焦化进行 SWOT 分析，本文提出了山西焦化发展战略，主要竞争战略，以及实施发展战略所面临的主要风险。第六章针对发展战略实施的一系列保障措施进行研究，主要是资本运作、人力资源、市场营销以及成本控制等。第七章是对论文的主要结论进行总结。

第二章 有关战略管理理论

第一节 PEST 分析

宏观环境是指对企业及其微观环境各因素具有较大影响力的客观因素的总称。企业的宏观环境包括政治法律环境、经济环境、技术环境、社会文化环境和自然环境。自然环境是指一个企业所在地区或市场的地理、气候、资源分布、生态等环境因素，由于自然环境的各因素的变化一般较小或较慢，在此不做重点介绍。而政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境的变动可能较大，对企业经营战略的影响比较显著。企业宏观环境分析，又称 PEST 分析法，是指对企业生存发展的宏观环境中的企业外部宏观政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境四个方面因素进行分析。它们与企业的关系如图 1 所示。

图 1 PEST 分析



第二节 SWOT 理论介绍

在 SWOT 分析模型中，S 代表企业的经营优势，如资金优势、技术优势、管理优势、成本优势、人力资源优势等等；W 代表企业的经营劣势，如规模劣势、产品劣势等，这两者是对企业内部的分析。O 代表未来环境的发展变化所能给企业发展带来的机会，如市场需求出现了新变化，技术革新提供新技术等；T 指未来环境发展变化给企业发展带来的威胁，如经济不景气，新竞争者的进入等，这些是对企业外部环境的分析。^①

SWOT 分析是将企业外部环境的机会（Opportunity）与威胁（Threat），内部条件的优势（Strength）与劣势（Weakness）联系起来做出深入的分析评价。其实质是企业应该充分利用自身的优势，扬长避短，努力开拓和利用环境变化带来的新机会，同时要避免环境变化给企业带来的威胁。SWOT 分析是一种最常用的企业内外环境条件战略因素综合分析方法。表 1 列明了 SWOT 分析可能需要考虑的有关战略要素：

表 1 SWOT 分析需要考虑的有关战略要素

外部 环境	潜在外部威胁（T）	潜在外部机会（O）
	市场增长缓慢 竞争压力增大 不利的政府政策 新的竞争者进入行业 替代产品销售额正在逐步上升 用户讨价还价能力增强 用户需要与爱好逐步转变 通货膨胀递增 其他	纵向一体化 市场增长迅速 可以增加互补产品 能争取到新的用户群 有进入新市场的可能 有能力进入更好的企业集团 在同行业中竞争业绩优良 扩展产品线满足用户需要 其他
内部 环境	潜在内部优势（S）	潜在内部劣势（W）
	产权技术 成本优势 竞争优势 特殊能力 产品创新 具有规模经济 良好的财务资源 高素质的管理人员 公认的行业领先者 买主的良好印象 适应力强的经营战略 其他	竞争劣势 设备老化 战略方向不明 竞争地位恶化 产品线范围太窄 技术开发滞后 营销水平低于同行业其他企业 管理不善 战略实施的历史记录不佳 不明原因导致的利润率下降 资金拮据 相对于竞争对手的高成本 其他

^① 迈克尔波特著，姚宗明译，《竞争战略：分析行业 and 竞争者的技术》，三联书店，1998 年，第 30-31 页。

当然,企业战略管理实际所需的 SWOT 分析并不仅仅局限于上表所示的那样 , 只要列出企业内部优势与劣势、外部机会与威胁这四个方面的有关要素即可 , 而必须在列出这些要素的基础上,进一步指明这些要素的相对重要程度;说明对于企业战略管理过程来说,哪些优势特别重要,哪些劣势最具致命性,哪些机会最有吸引力,哪些威胁最具危害性。总之,分析的关键是要从所列的要素中归纳出问题的实质,得出有关企业总体情形的结论 , 真正阐明这些结论的战略含义。根据 SWOT 分析表的分析结果,企业可以在战略地位评估矩阵中找到自己所处的位置。不同的位置或象限代表不同类型的企业,它们适合采取的战略类型也有所不同。

第三节 竞争战略理论

竞争战略是实现业务战略目标的手段。通过实施竞争战略,可以形成业务的相对优势,从而实现业务战略管理的目标。从产品与市场战略的特征看,竞争战略表现为一般竞争战略,即成本领先战略、差异化战略和目标集中化战略。

一、成本领先战略理论

成本领先战略亦称低成本战略,其核心就是在追求规模经济效益的基础上,通过在内部加强成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降低到最低限度,成为行业中的成本领先者,并获得高于行业平均水平的利润的一种战略。企业凭借其成本优势,可以在激烈的市场竞争中获得有利的竞争优势。

成本领先战略的理论基石是规模效益和经验效益,它要求企业的产品必须具有较高的市场占有率。规模效益,是指单位产品成本随生产规模增大而下降;经验效益,是指单位产品成本随累积产量增加而下降。

二、差异化战略理论

产品差异化战略亦称特色经营战略,是指企业向市场提供与众不同的产品和服务,树立起一些全行业范围中具有独特性的东西,用以满足顾客特殊的需求,

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库